

Controlling personalny – konieczność czy nice to have?

Pierwsze spotkanie grupy roboczej ICV Dolny Śląsk miało miejsce w dniach 21-22 listopada 2019 r. Szeroko omawiany był temat controllingu personalnego w naszych firmach.

Swoim doświadczeniem podzielił się z nami **Szymon Szawerna** (Head of Cost Allocation Office w Santander Bank Polska S.A.). Opisał nam m.in. sposób działania controllingu personalnego w rozbudowanej strukturze pracowniczej Santander Bank Polska S.A. Przedstawił także model analizy i zarządzania wydatkami staff z perspektywy jednostki kosztowej czyli oddziału banku. Następne wystąpienie poprowadziła **Anna Kołodko** (Director of Finance and Administration Department w Eurobent Sp. z o.o.), która opisywała po krótkce profil działalności Eurobent. Firma zajmuje się m.in. produkcją mat bentonitowych. Nakreślona została sytuacja, która wymusiła w bieżącym roku wprowadzenie controllingu do spółki. Pierwsze wystąpienie kolejnego dnia poprowadziła **Anna Złotogórska** (Financial Controlling Manager w Kaufland Polska Markety Sp. z o.o. Sp. k.) omawiając mierniki controllingu personalnego. Kolejne wystąpienie poprowadził **Dariusz Okniński** (Dyrektor Controllingu w Grupie Kapitałowej CCC S.A.) w towarzystwie **Bartosza Szczupieła** (Lider projektów HR w CCC SA) omawiając controlling personalny na przykładzie firmy handlowej. Gościem specjalnym była **prof. Marta Nowak** (prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu). Wystąpienie było teoretycznym podsumowaniem tematu controllingu personalnego.



Katalog kosztów pracownika

Wystąpienia miały charakter praktyczny. W trakcie warsztatowej części ustaliliśmy katalog kosztów pracownika. Zaliczamy do nich:

1. Wynagrodzenia zasadnicze
2. Nadgodziny
3. Premie
4. Chorobowe
5. Dodatki (np. wczasy pod grusza)
6. Narzuty (ZUS,PPK, ZFŚP, PFRON)
7. Badania wstępne i okresowe
8. Szkolenia p.poż i pierwszej pomocy
9. BHP- odzież robocza, pranie, środki czystości
10. Odprawy emerytalne
11. Delegacje (diety, noclegi, środki transportu)
12. Szkolenia stanowiskowe
13. Szkolenia dodatkowe
14. Dobrowolne benefity (medyczne, sportowe itp.)
15. Posiłki regeneracyjne
16. Przyjęcia integracyjne
17. Dodatkowe świadczenia (np. owocowe poniedziałki)



Mierniki w controllingu personalnym

Opracowane zostały także przykładowe mierniki, które mają zastosowanie w controllingu personalnym:

1. **Fluktuacja** - Stosunek liczby umów o pracę rozwiązanych do średniorocznej liczby pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, niezależnie od wymiaru etatu.

$$x = \frac{\text{liczba zwolnień}}{\text{średnie zatrudnienie}}$$

Skutek:

- pozwalają na ocenę atrakcyjności i konkurencyjności oferowanych warunków zatrudnienia na tle rynku,
- dają podstawę do oszacowania kosztów rotacji,
- umożliwiają ocenę efektywności narzędzi retencyjnych stosowanych przez firmę,
- pozwalają na ocenę stopnia trudności w rekrutacji pracowników i jej skuteczności,
- alarmują o niskiej satysfakcji z pracy/zaangażowaniu pracowników.



- 2. Wskaźnik absencji** - liczba dni absencji chorobowej przypadająca na pracownika. Wskaźnik ten dotyczy zarówno choroby własnej, jak i opieki nad członkiem rodziny.

$$x = \frac{\text{liczba opuszczonych dni pracy}}{\text{liczba wszystkich dni pracy} * \text{przeciętna liczba pracowników}}$$

Skutek:

- pozwalają określić skalę absencji pracowników,
- umożliwiają zidentyfikowanie dominujących rodzajów absencji, co pozwala dobrać właściwe narzędzia do ich ograniczenia,
- pozwalają na ocenę skuteczności podejmowanych dotychczas działań mających na celu poprawę frekwencji pracowników,
- dają możliwość ograniczenia kosztów nieobecności pracowników.

- 3. Średnie wynagrodzenie w firmie**- Średnie wynagrodzenie brutto przypadające na jednego pracownika, w przeliczeniu na pełne etaty.

$$x = \frac{\text{Suma wynagrodzeń wszystkich pełnoetatowych prac.}}{\text{Całkowita liczba pełnoetatowych pracowników}}$$

Skutek:

- umożliwiają ocenę produktywności i rentowności nakładów na wynagrodzenia,
- stanowią narzędzie kontroli menadżerskiej,
- ułatwiają podejmowanie decyzji biznesowych,
- umożliwiają wczesne wykrycie problemów dotyczących sytuacji finansowej firmy,
- pozwalają zbudować system premiowania oparty o wyniki firmy,
- pomagają optymalizować koszty firmy,
- ostrzegają o nadmiernym obciążeniu pracą.

- 4. Wskaźnik godzin nadliczbowych** - Suma miesięcznych nadgodzin wypracowanych przez pracowników danego działu. Porównana miesiąc do miesiąca - po roku miesiąc do miesiąca roku poprzedniego

$$x = \frac{\text{Nadgodziny w miesiącu "n"}}{\text{Nadgodziny w miesiącu "n" roku z-1}}$$

Skutek:

- umożliwiają ocenę produktywności i rentowności nakładów na wynagrodzenia,
- stanowią narzędzie kontroli menadżerskiej,
- ułatwiają podejmowanie decyzji biznesowych,
- umożliwiają wczesne wykrycie problemów dotyczących sytuacji finansowej firmy,
- pozwalają zbudować system premiowania oparty o wyniki firmy,
- pomagają optymalizować koszty firmy,
- ostrzegają o nadmiernym obciążeniu pracą.

- 5. Wskaźnik produktywności pracowników etatowych** - Wysokość przychodów netto przypadająca na jednego pracownika w przeliczeniu na pełny etat.

$$x = \frac{\text{przychody netto}}{\text{liczba pracowników}}$$

Skutek:

- umożliwiają ocenę produktywności i rentowności nakładów na wynagrodzenia,
- stanowią narzędzie kontroli menadżerskiej,
- ułatwiają podejmowanie decyzji biznesowych,
- umożliwiają wczesne wykrycie problemów dotyczących sytuacji finansowej firmy,

- pozwalają zbudować system premiowania oparty o wyniki firmy,
- pomagają optymalizować koszty firmy,
- ostrzegają o nadmiernym obciążeniu pracą.

Podsumowanie

Zacznijmy od tego, że controlling personalny służy przede wszystkim **monitorowaniu procesu zarządzania kapitałem ludzkim**, a nie kontroli. Pozwala to na zrealizowanie celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi firmy. Jest to też swoistego rodzaju łącznik scalający politykę kadrową i ekonomiczną przedsiębiorstwa. Szeroko przyjęty zakres controllingu personalnego powoduje, że elementy controllingu personalnego obecnie mają zastosowanie nie tylko w **planowaniu, ocenie personelu, analizie kosztów pracy**, ale także w **doborze pracowników, doskonaleniu ich umiejętności, rozwoju zawodowym**. W pełnym ujęciu mogą zostać nim objęte także stosunki pracy oraz mierzenie wydajności pracy. Ze względu na fakt iż podstawą podejmowania decyzji zarządczych jest obecna i przyszła dostępność zasobów, w tym aktualne i przyszłe zasoby personalne, należy dążyć do ich ciągłego kształtowania i optymalizowania. Ograniczy to wzrost kosztów personalnych jak i zabezpieczy kapitał ludzki konieczny do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Opracowanie:

Kamila Kurkowska, Controller Finansowy w SBM Sp. z o.o.